



---

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA DE COSTA RICA (UNED)**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN - SISTEMA DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

MODALIDAD:

ARTICULO CIENTIFICO

TEMA:

INVESTIGACION SOBRE ASPECTOS MOTIVACIONALES  
EN LA ORGANIZACIÓN COBAL

**TUTOR: MSC. Luis Garnier Zamora.**

**ESTUDIANTES:**

**Byron Arce Villarreal**

**Guillermo Sánchez Solano.**

---

**I CUATRIMESTRE, 2005**  
**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

---



---

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA DE COSTA RICA (UNED)**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN - SISTEMA DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**TEMA:**

**INVESTIGACION SOBRE ASPECTOS MOTIVACIONALES  
EN LA ORGANIZACIÓN COBAL**

**REVISADO POR:**

---

**Msc. Luis Garnier Zamora**  
**Tutor de Trabajo Final**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA, 2005**

---

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>6</b>
2.1 MATERIALES.....	6
2.1.1 <i>Materiales de la encuesta:</i> .....	6
2.1.2 <i>Materiales de la entrevista:</i> .....	6
2.1.3 <i>Materiales de la investigación realizada en la empresa:</i> .....	6
2.2 MÉTODOS.....	7
2.2.1 <i>Métodos de la encuesta:</i> .....	7
2.2.2 <i>Métodos de la entrevista:</i> .....	8
2.2.3 <i>Métodos de la investigación realizada en la organización:</i> .....	8
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>9</b>
3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA: .....	9
3.1.1 <i>Determinación del número de encuestas a realizar</i> .....	9
3.1.2 <i>Resultados de las encuestas realizadas</i> .....	9
3.2 RESUMEN DE LA ENTREVISTA REALIZADA.....	14
3.3 RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN...	15
<b>4. ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>20</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>21</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>22</b>

# 1. Introducción

En el artículo “Motivación laboral” de la página galeon.com (s.f.) se establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y al individuo. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar al logro de sus objetivos.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos por entender el comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país, y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también la suya; todo país, ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar una investigación del campo motivacional.

Estos y otros argumentos sobre la motivación tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas a realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo empresarial hablar de motivación no sólo significa dinero sino también otras cosas que va más allá del dinero.

Es en este sentido, que hemos decidido investigar sobre aspectos motivacionales en las organizaciones y aplicarlo a la empresa en que laboramos: Chiquita Brands, ya que como se ha mencionado anteriormente se habla mucho de motivación a los empleados, pero de la teoría a la práctica hay mucha diferencia. Muchas veces las organizaciones creen que los programas que ejecutan están orientados a motivar a su personal, pero en ocasiones sus colaboradores no lo perciben de esta forma, por lo que pueden tener problemas en su eficiencia desconociendo las razones.

En este proyecto se pretende investigar sobre cuáles serían los aspectos que realmente motivan a los empleados administrativos de Chiquita Brands(Cobal), comparar y analizar las perspectivas de motivación del punto de vista del gerente y del empleado y al mismo tiempo evaluar los programas motivacionales que utiliza la empresa. Para todo esto se realizó una encuesta a una cantidad determinada de empleados y una entrevista con el gerente de Recursos Humanos de la empresa, cuyos resultados nos ayudarán a determinar lo que anteriormente se ha mencionado. Además se realizó una investigación de los resultados obtenidos por esta empresa durante los últimos años para comprobar el grado de motivación de los empleados y si se refleja en los resultados de la organización.

La encuesta es el método más oportuno para hacer este tipo de investigaciones, especialmente por el sistema que se utilizará de correo electrónico, ya que así el empleado se sentirá con más libertad de escribir lo que realmente piensa sin que alguien lo esté observando directamente y escuchando sus respuestas; lo que beneficiará la obtención de información real y nos ayudará aún más en la investigación.

Entre los principales resultados de la investigación a través de la encuesta se puede decir: que el 67% de las personas considera la renumeración el factor más motivante e importante en el desempeño del trabajo; otro dato importante es que se considera que la principal forma de compensación es por desempeño; el 47% de las personas cree que los ingresos y obsequios son las mejores formas de compensación adicional. En cuanto a los beneficios adicionales están la asociación solidarista y los servicios médicos entre los principales; las personas encuestadas consideran que tanto la retroalimentación verbal como escrita son muy importantes; entre las oportunidades de desarrollo los programas de grado-postgrado y los cursos-seminarios son los de mayor porcentaje; entre los recursos que motivan y mejoran el trabajo, está como el más importante el de disponibilidad de herramientas; la mayoría de personas considera que el ambiente de trabajo es aceptable y un 73% de los colaboradores consideran la visión-misión-valores muy importantes.

De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada se puede decir que lo mencionado por el gerente de Recursos Humanos, difiere a lo obtenido en las encuestas del personal, sobre todo en cuanto que la renumeración o salario no es un factor motivante y los trabajadores si lo consideran como un factor que motiva su desempeño. En lo que respecta a la investigación realizada en los logros por Cobal se confirma que es una empresa que ha crecido bastante en los aspectos claves como productividad, calidad, costos y certificaciones socio-ambientales.

Entre las principales conclusiones se pueden considerar las siguientes: la renumeración es siempre un factor importante en la motivación de un trabajador, también consideran la asociación solidarista como un beneficio adicional importante y la retroalimentación verbal o escrita, son las formas preferidas de recibir retroalimentación.

## **2. Materiales y Métodos**

### **2.1 Materiales**

#### **2.1.1 Materiales de la encuesta:**

- a) Computadora
- b) Procesador de palabras Word
- c) Correo electrónico
- d) Impresora
- e) Hojas de papel
- f) Hoja electrónica Excel
- g) Lista de empleados administrativos de Cobal, indicando su correo electrónico

#### **2.1.2 Materiales de la entrevista:**

- a) Cámara de video
- b) Hoja de papel
- c) Lapicero

#### **2.1.3 Materiales de la investigación realizada en la empresa:**

- a) Información sobre presentación realizada por cobal al cliente TESCO en el 2004.
- b) Computadora
- c) Procesador de palabras Word

## 2.2 Métodos

### 2.2.1 Métodos de la encuesta:

1. Se formula una encuesta en el procesador de palabras Word la cual consta de dos partes: I. Factores de motivación en el trabajo, la cual consta de 10 preguntas y II. Factores que median la relación empresa, trabajador, desempeño, colaboradores y clientes, la cual consta de 5 preguntas.(ver encuesta en anexos)
2. Se determina la cantidad de personas a entrevistar por el siguiente método:

Cuando se hace una muestra probabilística, uno debe preguntarse: dado que una población es de N, ¿Cuál es el menor número de unidades muestrales (personas, organizaciones, capítulos de telenovelas, etc.), que necesito para conformar una muestra (n) que me asegure un error estándar menor de 0,01?

La solución a esta pregunta pretende encontrar la probabilidad de ocurrencia de y y que mi estimado de y se acerque a Y, el valor real de la población. Si nosotros establecemos el error estándar y fijamos 0,01, sugerimos que esta fluctuación promedio de nuestro estimado y con respecto a los valores reales de la población Y, no sea  $> 0,01$ , es decir que de 100 casos, 99 veces mi predicción sea correcta y que el valor de y se sitúe en un intervalo de confianza que comprenda el valor de Y.

Resumiendo, para una determinada varianza (V) de y, ¿qué tan grande debe ser mi muestra? Esto puede determinarse en dos pasos:

1.  $n' = S^2 / V^2 = \text{Tamaño provisional de la muestra}^* = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$

\* se corrige después con otros datos, ajustándose si se conoce el tamaño de la población.

2.  $n = n' / (1 + n'/N)$

3. Se envía la encuesta por correo electrónico a la cantidad de empleados determinada anteriormente y se seleccionan al azar en la lista de empleados de Cobal a las personas que se encuestarán. En este correo se les debe indicar a las personas el tiempo límite para devolver las encuestas por este mismo medio electrónico.
4. Se recibe la respuesta a las encuestas por medio de correo electrónico, éstas se imprimirán, para así poder tabular con más facilidad la información en una hoja electrónica de excel.
5. Con los datos en excel se realizarán los gráficos de los resultados obtenidos, para un mejor análisis de la información generada.
6. Realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

### **2.2.2 Métodos de la entrevista:**

1. Se realiza la entrevista al gerente de recursos humanos de la empresa Cobal en su oficina.
2. Se prepara la cámara de video para grabar la entrevista.
3. Se le realiza la primera pregunta al entrevistado sobre cuáles serían los aspectos que motivan más a una persona en la empresa Cobal.
4. Se escucha la respuesta, mientras se está grabando.
5. Se le realiza la segunda pregunta al entrevistado sobre los diferentes sistemas de evaluación que se han desarrollado en la empresa, su comentario al respecto.
6. Se escucha la respuesta, mientras se está grabando.
7. Se le realiza la tercera pregunta al entrevistado sobre cuales son las estrategias de RH en la empresa.
8. Se escucha la respuesta, mientras se está grabando.
9. Se le agradece al entrevistado por el tiempo brindado en la entrevista.
10. Se realiza un resumen escrito de la entrevista, que viene en la sección de resultados 3.2.

### **2.2.3 Métodos de la investigación realizada en la organización:**

1. Se solicita información sobre los logros obtenidos por la empresa a través del tiempo al Centro de Información de Cobal.
2. Se nos suministra una presentación que se realizó en el 2004, a un cliente importante para la empresa como lo es TESCO.
3. Se extrae información importante, como por ejemplo una reseña histórica de la empresa y los indicadores claves de éxito en las áreas de productividad, calidad, costos y certificaciones socio ambientales, que son los puntos donde se mide a una empresa bananera exitosa.
4. Toda la información anterior se redacta en la sección de resultados 3.3.



### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados de la encuesta:

##### 3.1.1 Determinación del número de encuestas a realizar

$$n' = S^2 / V^2$$

$$S^2 = p(1-p) = 0,9(1-0,9) = 0,09$$

$$V^2 = (0,015)^2 = 0,000225$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$1 + n'/N$$

$$n' = 19$$

$$S^2 = 0,0475$$

$$p = 95\% \text{ Probabilidad de ocurrencia}$$

$$v^2 = 0,0025$$

$$Se = 5\% \text{ Error estándar}$$

$$n = 18,04749$$

$$N = 360 \text{ Tamaño de la población}$$

Dato de salida preliminar

Datos de entrada

Datos de salida definitiva.

##### 3.1.2 Resultados de las encuestas realizadas

Gráfico 1. Factores más importantes y motivantes en el desempeño.

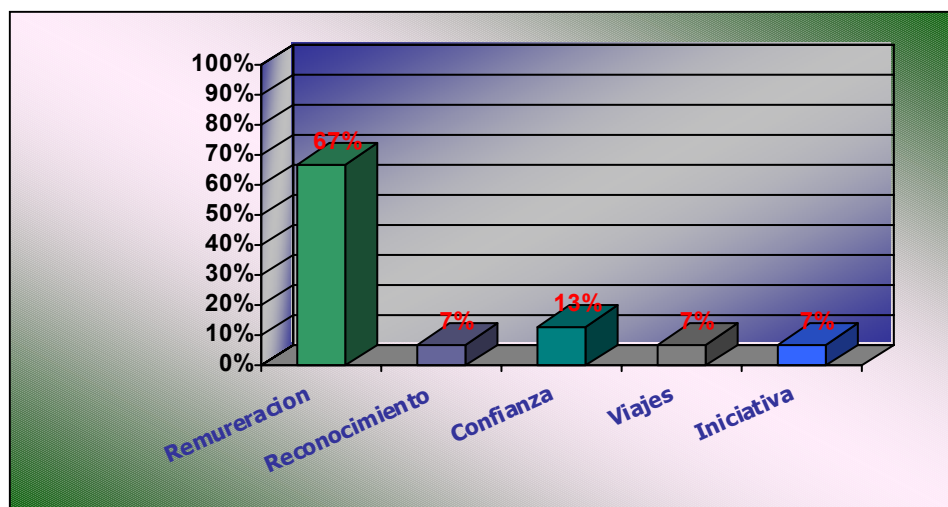
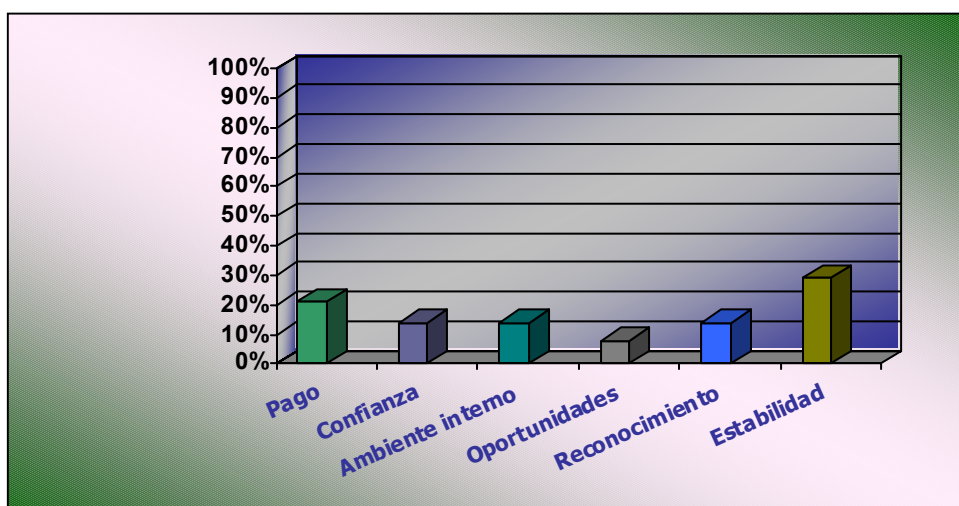
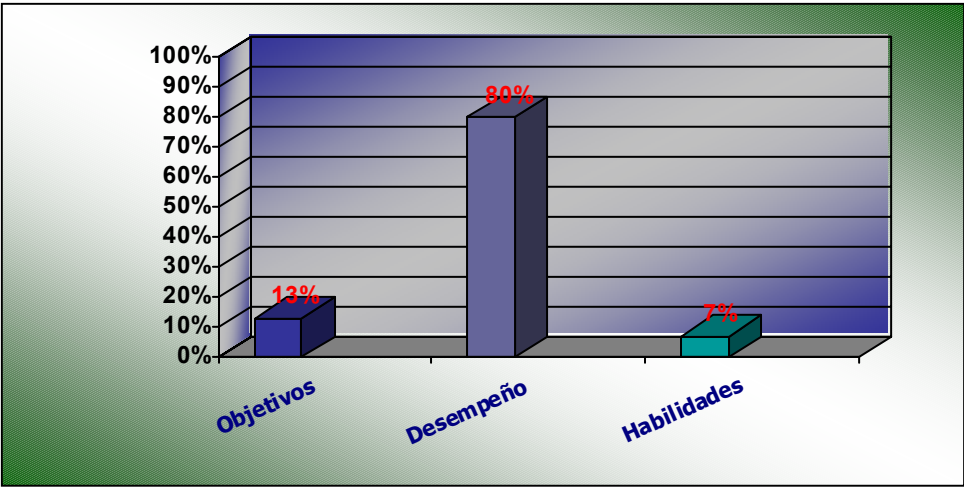


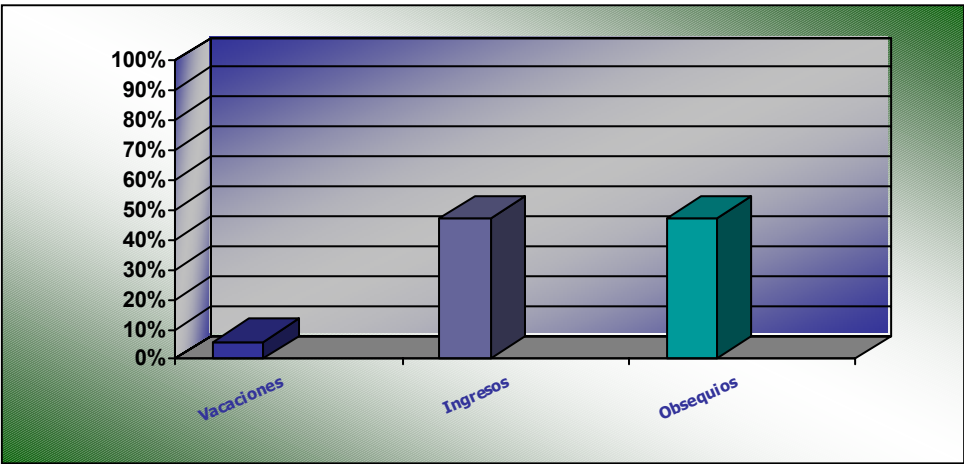
Gráfico 2. Factor de mayor peso como retribución al desempeño.



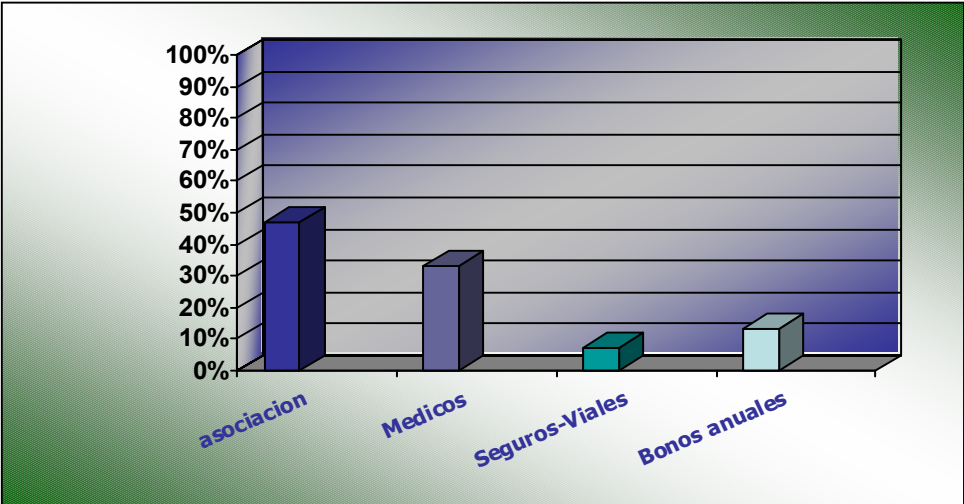
**Gráfico 3. Mejores formas de compensación, en términos de justicia y conveniencia.**



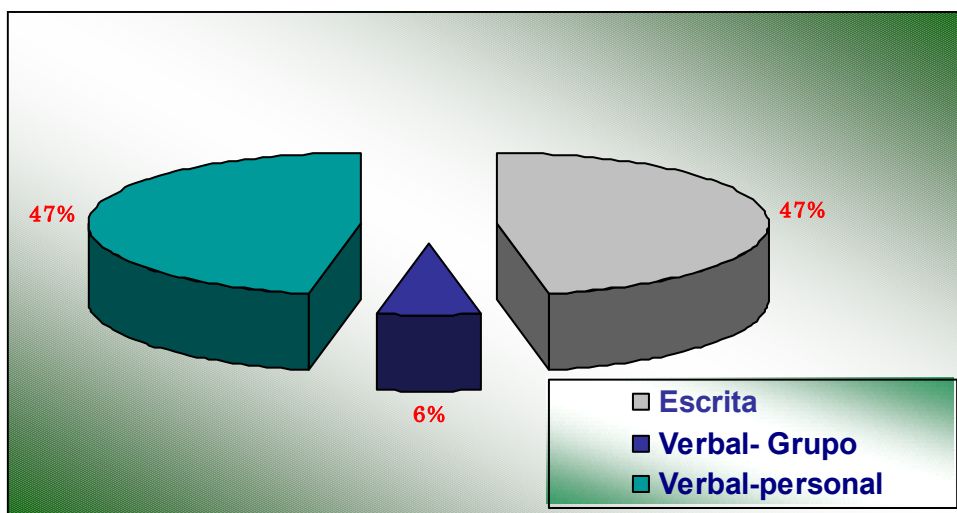
**Gráfico 4. Mejores tipos de compensaciones adicionales**



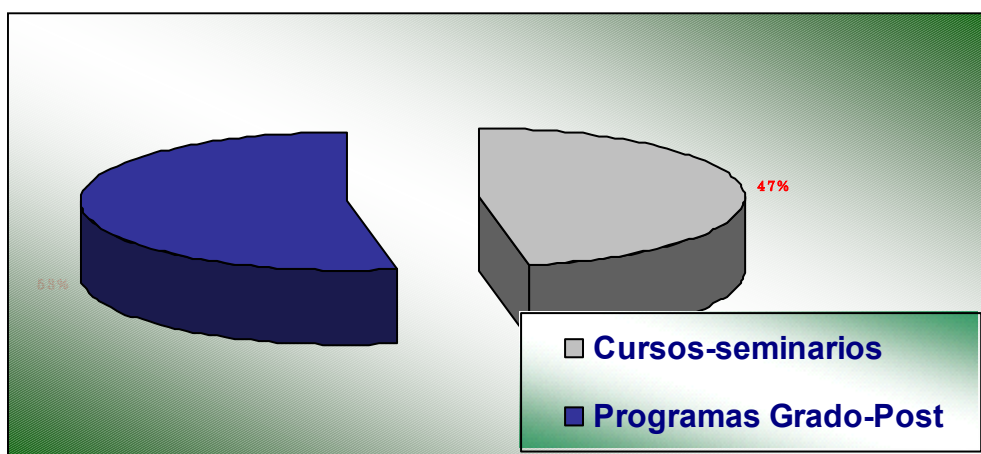
**Gráfico 5. Beneficios adicionales de más importancia.**



**Gráfico 6. Principales formas de retroalimentación**



**Gráfico 7. Puntos más importantes como oportunidades de desarrollo**



**Gráfico 8. Recursos que motivan y mejoran su trabajo**

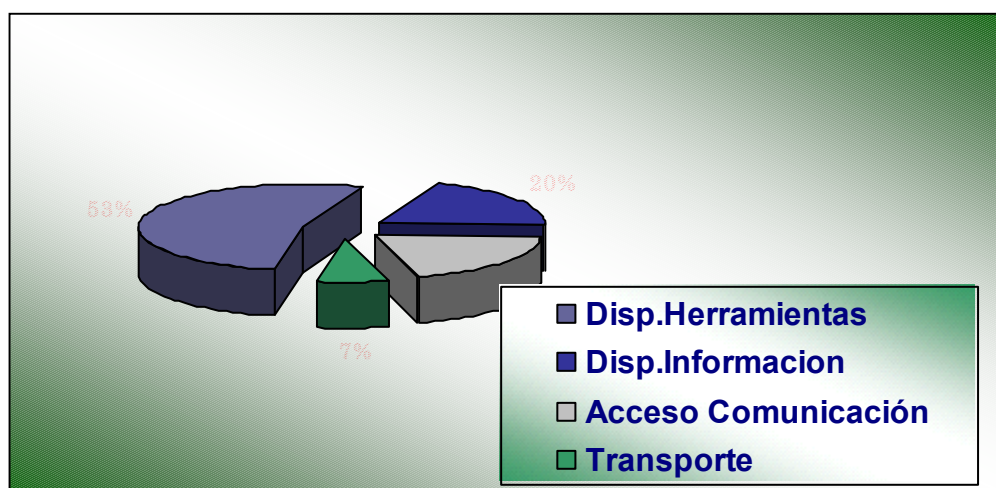




Gráfico 9. Diferentes opiniones sobre horarios de trabajo

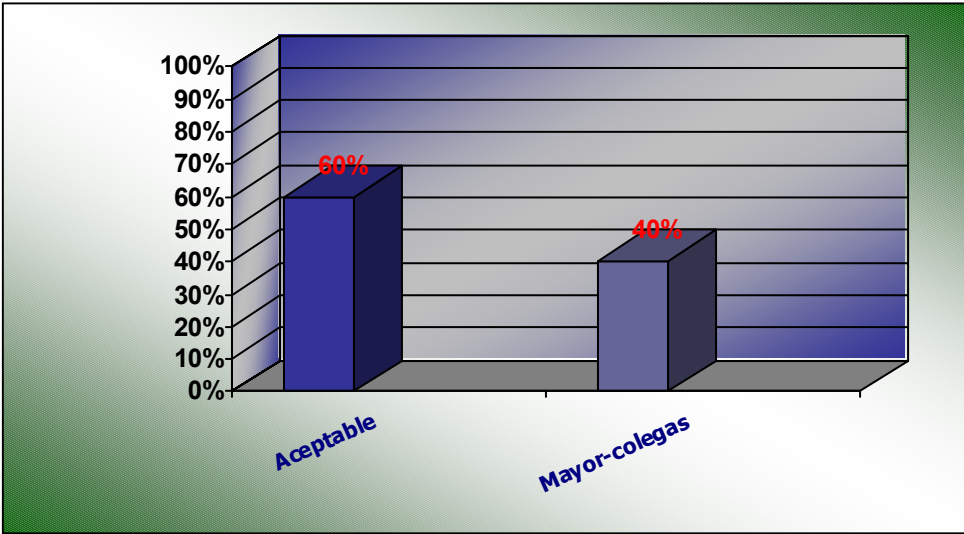


Gráfico 10. Diferentes opiniones sobre el ambiente del trabajo

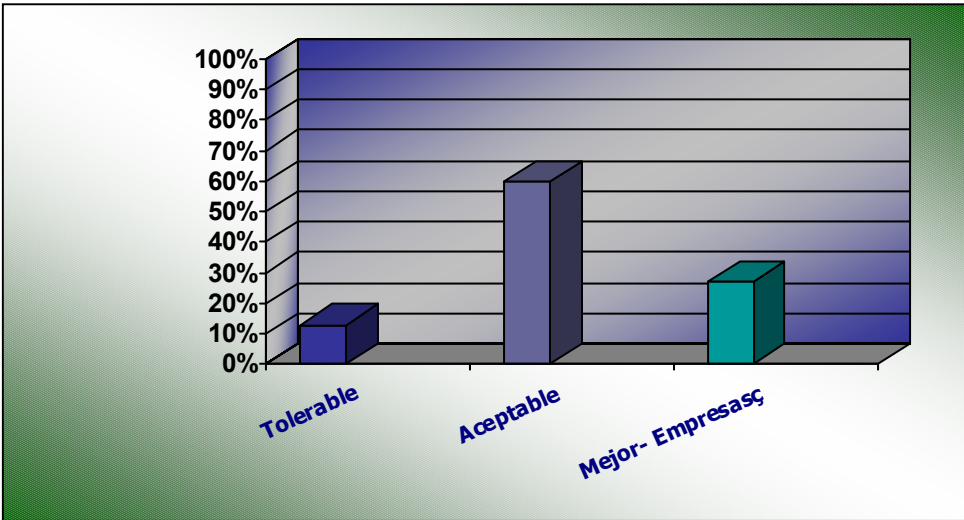
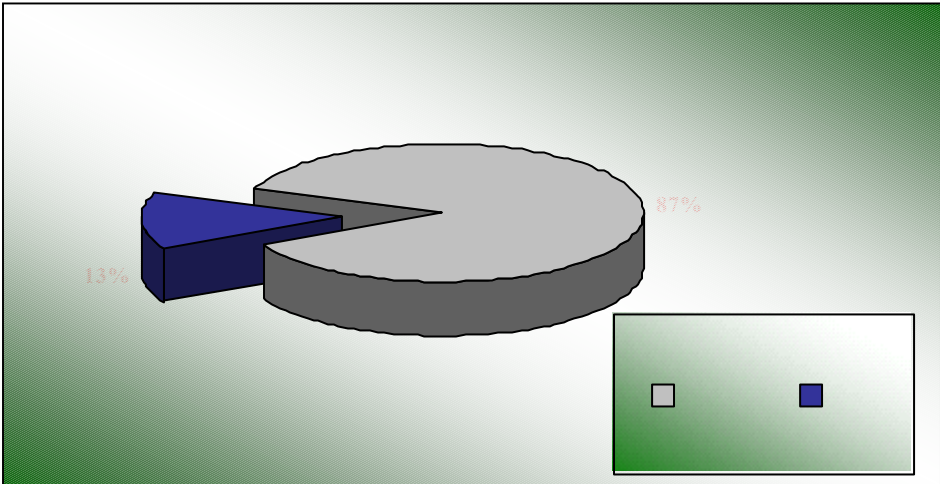
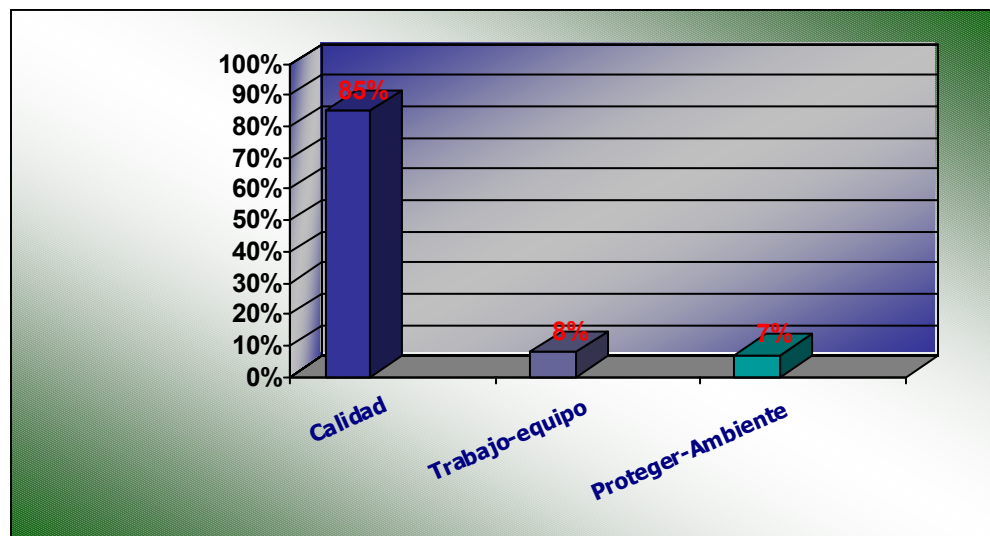


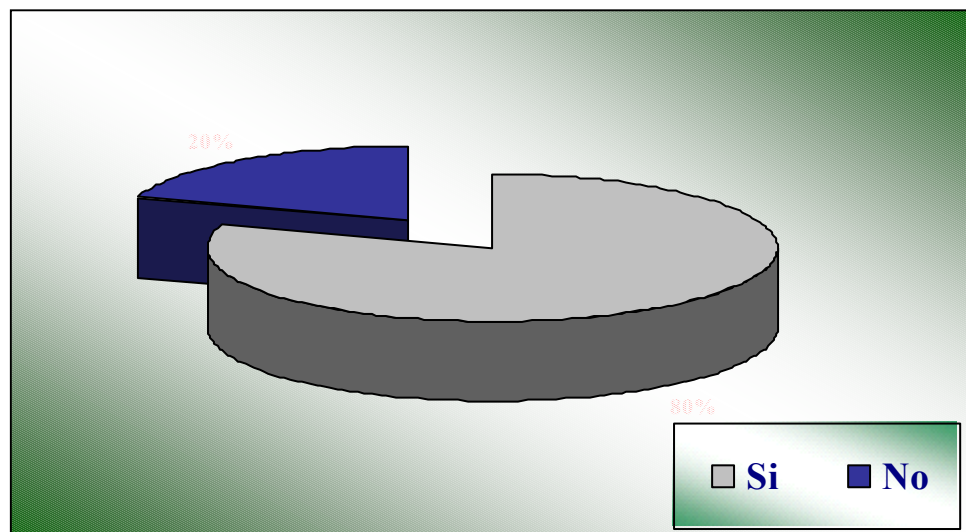
Gráfico 11. Porcentaje de empleados que conocen la misión de la empresa



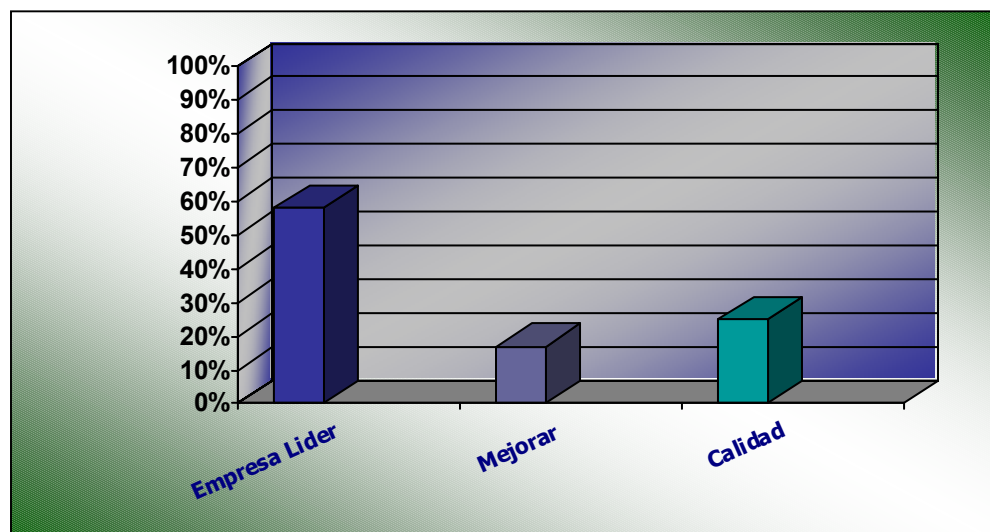
**Gráfico 12. Cuál es la misión o propósito más importante en la empresa**



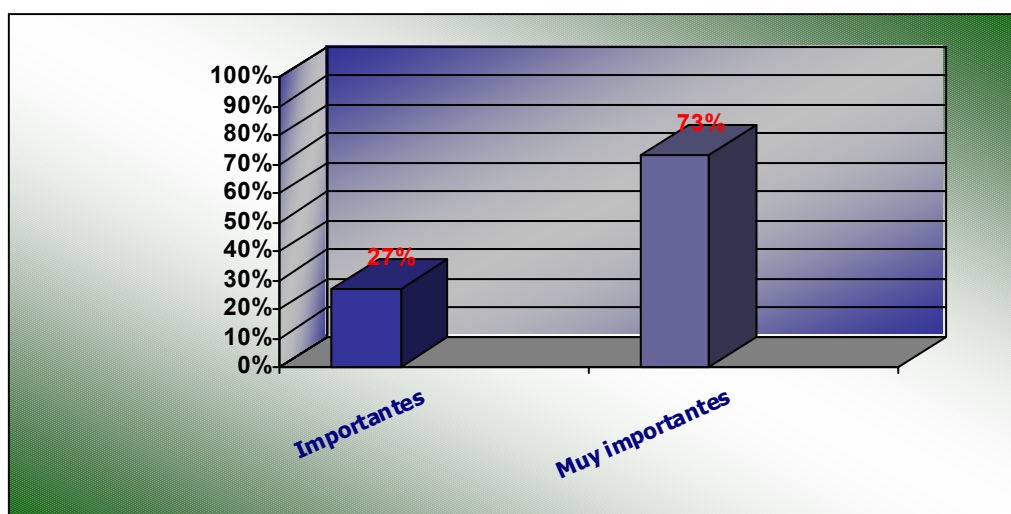
**Gráfico 13. Porcentaje de empleados que conocen la Visión de la empresa**



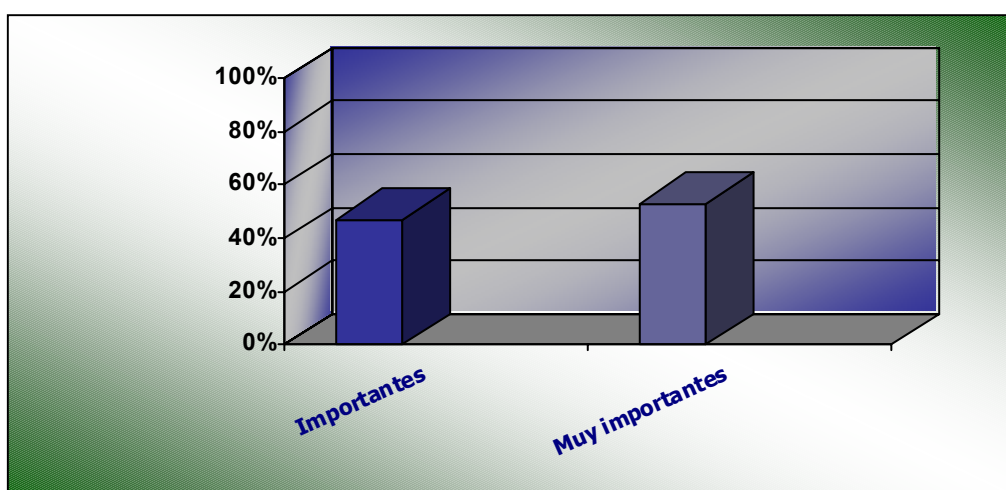
**Gráfico 14. Cuál es la visión más común en la empresa**



**Gráfico 15. Cómo es considerada la visión-misión-valores**



**Gráfico 16. Cómo considera su compromiso con la visión-misión-valores**



### **3.2 Resumen de la entrevista realizada**

Esta entrevista se le realizó al señor Luis Garnier, Gerente de Recursos Humanos de la empresa Cobal.

1. Cuáles factores considera motivantes en el mejoramiento del desempeño en Cobal?

“Los factores motivantes varían de una persona a otra, lo que puede ser motivante para una persona, puede no ser igual para otra. Uno de los aspectos mas motivantes es lo referente a la retroalimentación positiva: una felicitación, reconocimiento público, atención de la jefatura inmediata, etc.

En cobal hemos tratado de desarrollar sistemas de retroalimentación continuos y efectivos. Alguna gente considera el salario como aspecto motivante, usted con el

salario compra el tiempo de la gente pero no su desempeño, haga el ejercicio de aumentarle un 15% al salario a su gente y obtendrá un 15% de mayor desempeño, esto no se cumple.

El desarrollo del personal es otro factor motivante importante, ya que la persona siente que está aprendiendo cosas nuevas y además que esto es reconocido por jefaturas inmediatas. Otro factor motivante para los empleados de la empresa, puede ser las bonificaciones por resultados y premios periódicos” (Garnier, L 2005).

2. Dentro de la empresa hemos desarrollado diferentes sistemas de evaluación del desempeño, ¿que nos puede comentar al respecto?

El nuevo sistema de administración del desempeño en sustitución del Balance Score Card, este último son medidas individuales de desempeño, que estaban establecidas de acuerdo a los objetivos de la empresa y en la cual se consideran cuatro áreas específicas; finanzas, calidad, cliente y desarrollo.

Este sistema de administración del desempeño a diferencia del BSC toma en cuenta medidas grupales y las evaluaciones son de 1 a 5, se realiza una distribución forzada, se valoran las competencias y se toma en cuenta familia de puestos, dentro de esta selección, evaluación, entrenamiento y desarrollo del personal. Esta evaluación del desempeño toma en cuenta tres elementos: evaluación objetiva, evaluación de competencias y la calibración.

3. ¿Cuales considera usted son las estrategias del Departamento de Recursos Humanos en la empresa?

Promover y asegurar la capacidad de la gente para alcanzar los objetivos de la empresa. Las siguientes son las áreas que debe fortalecer RH en una organización:

- Selección de personal
- Entrenamiento
- Sistemas de evaluación del desempeño
- Desarrollo de la gente

### ***3.3 Resumen de la investigación realizada en la organización***

#### **RESEÑA HISTORICA DE CHIQUITA EN COSTA RICA**

En el año 1899 Chiquita comenzó sus operaciones en Costa Rica en la Zona Atlántica, durante los años 1900 – 1930 la empresa inicio un plan de desarrollo de ferrocarriles, caminos, puentes y contribuyó en la construcción del puerto de la Región Atlántica.

En 1984 la división Golfito fue cerrada debido a la baja Productividad, huelgas de trabajo y costos altos.

En 1990 tiene la mayor extensión costarricense en la Zona Atlántica, la Zona de Sarapiquí es habilitada para la producción de banano.

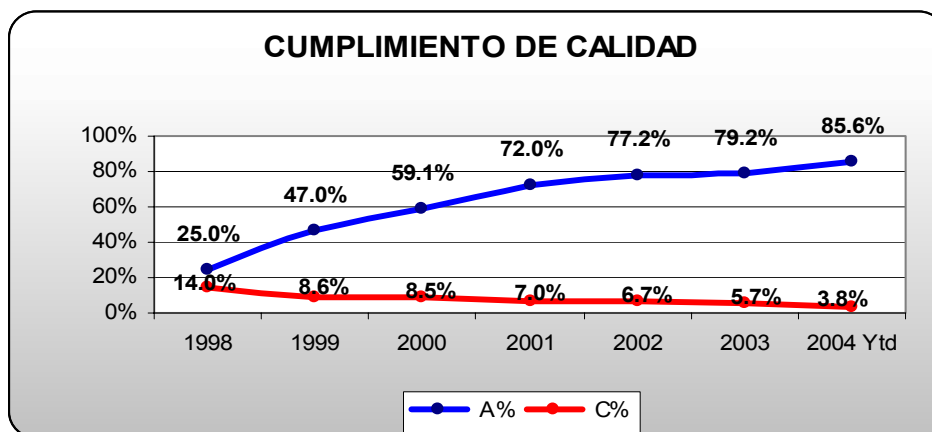


## INDICADORES DEL EXITO

### 1. CALIDAD

Se han logrado a través de los años mejoramientos continuos en disminuir los defectos, consistencias, tamaños, rechazos y los reclamos de los mercados.

Gráfico 1. Resultados de calidad de Cobal del 1996 al 2004.



La calidad es evaluada semanalmente por el Mercado Americano y europeo con una calificación en (A B C); siendo el porcentaje en A la fruta dentro de las especificaciones, el porcentaje en C la fruta fuera de especificaciones y el porcentaje en B la fruta dentro de especificaciones pero con un defecto menor.

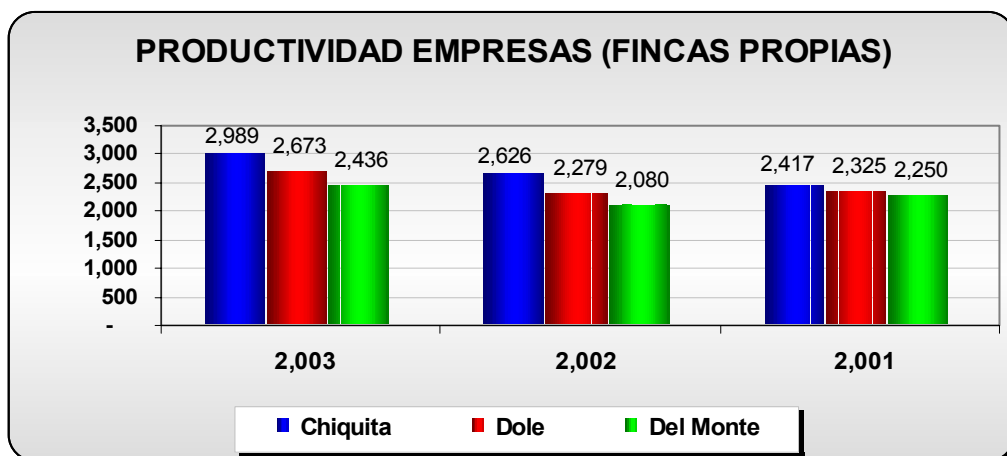
### 2. PRODUCTIVIDAD

Se ha trabajado durante cuatro años sucesivos en mejoras de función continua.

Tenemos la utilización de un tallo más alto y una excelente Recuperación que cualquier otra División de Chiquita.

En el programa “Guerra al Desperdicio” se ha logrado reducir de un 18% a un 7% más de un millón de cajas.

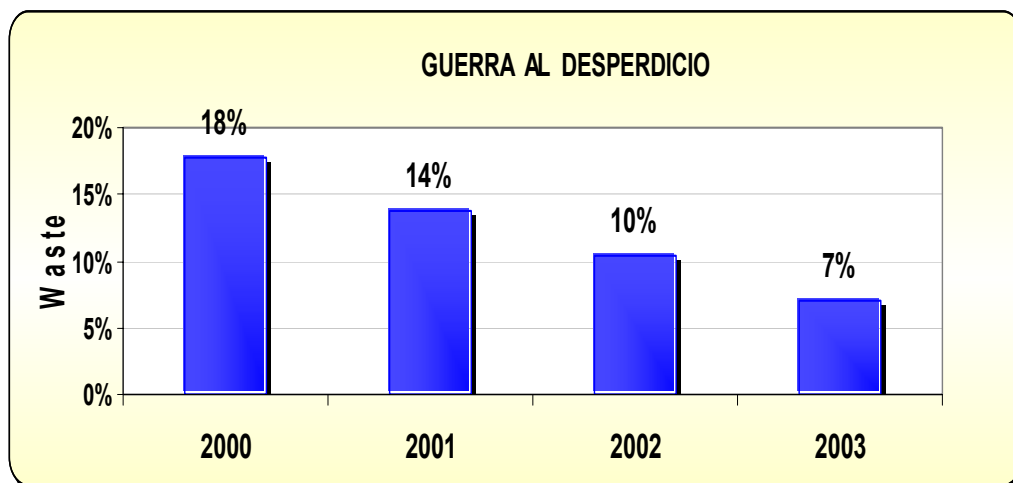
Gráfico 3. Productividad de los últimos tres años de las empresas más importantes en la producción y comercialización de banano en C.R.





En los últimos tres años se refleja en la gráfica cómo se ha obtenido un incremento en la productividad, compitiendo con las mejores empresas del mercado Bananero de Costa Rica.

Gráfico 4. Porcentajes de desperdicio en Cobal desde el 2000 al 2003.



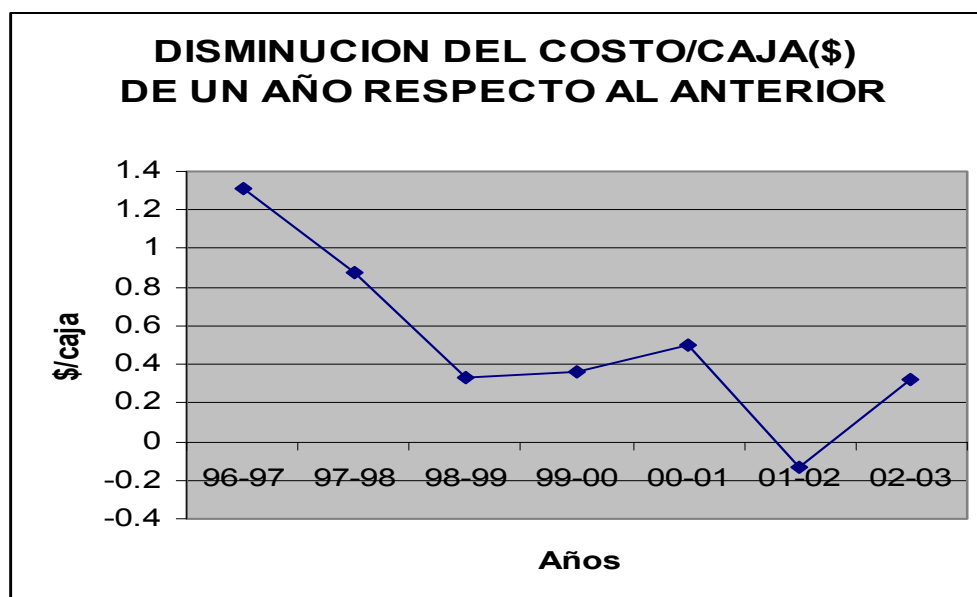
En el programa de Guerra al desperdicio se muestra cómo ha disminuido de un 18% a un 7%, mas de un millón de cajas

### 3. COSTOS

Una eficiente organización tiene una estructura de gastos generales bajos.

La productividad es el conductor del costo más grande e importante para obtener un costo por caja ideal.

Gráfico 5. Resultados de disminución de los costos por caja de Cobal desde 1996 al 2003.



#### **4. CERTIFICACIONES SOCIOAMBIENTALES**

- a) La primera división en obtener la certificación BBP
  - b) La primera división en obtener la certificación ISO 14001
  - c) La primera división en obtener la certificación SA8000
  - d) La primera división para desarrollar un sistema de dirección integrada ambiental y social
  - e) La primera división en calidad para la certificación Eurep-Gap
- 6- más de un 60% de fruta comprada tiene la certificación del Eurep-Gap y más del 80% tiene la certificación BBP

#### **4. ANALISIS DE RESULTADOS**

Como se muestra en los resultados de la investigación realizada a la empresa (3.3), se ponen de manifiesto, los buenos resultados obtenidos en los últimos años, además de la tendencia a la mejora en cada uno de los indicadores de éxito utilizados por la empresa: calidad, productividad, costos y certificaciones socioambientales. Partiendo de los resultados logrados por la empresa en este lapso estudiado, se pasaran a analizar los resultados de las encuestas realizadas para determinar el grado en que intervienen los factores motivantes, en el buen desempeño de los trabajadores, y esto a su vez en los buenos resultados de los indicadores de éxito de la empresa.

El factor que más motiva e importa a los empleados de Cobal es la remuneración, la cual sobresale entre otros factores como el reconocimiento y la confianza, por lo que se puede afirmar que la parte económica es siempre un aspecto de mucha importancia en la motivación de un empleado en una organización y esto se vuelve a consolidar en los resultados de la siguiente pregunta de la encuesta, en la cual se consideran los factores de mayor peso como retribución en el trabajo y un alto porcentaje considera el pago, además otra mayoría piensa en la estabilidad como un aspecto importante.

Dentro de las mejores formas de compensación, en términos de justicia y conveniencia, la gran mayoría cree que la mejor es por el desempeño y esto concuerda con la parte de justicia, ya que de acuerdo al desempeño así el colaborador recibirá su compensación. Con respecto a los mejores tipos de compensación adicionales la mayoría piensa que los ingresos (bonificaciones) y los obsequios son los que cumplen

sus expectativas en este sentido, donde se repite que la parte económica es importante para los empleados de Cobal. En cuanto a los beneficios adicionales de más importancia se mencionan que la asociación solidarista y los planes médicos.

En lo que respecta a la retroalimentación que las personas consideran como importante, la mayoría la prefieren de forma escrita y verbal-personal, mientras que un bajo porcentaje están a favor de la verbal en grupo, con esto podemos afirmar que los trabajadores prefieren recibir la retroalimentación positiva en forma personal y no delante de un grupo de colaboradores. En cuanto a la parte de desarrollo el personal de Cobal considera importante los programas de grado y postgrado, además de cursos o seminarios, todo esto considerando la retroalimentación positiva como un factor motivante en el desempeño.

Hay otros factores por considerar en la motivación de los empleados de una organización y los cuales fueron consideradas por los trabajadores administrativos de Cobal, estos son; recursos, horarios de trabajo y ambiente laboral; todos importantes pero de acuerdo con los resultados de la encuesta en menor proporción que los factores analizados anteriormente. Los recursos considerados como motivantes en el trabajo serían la disponibilidad de herramientas y segundo en importancia la disponibilidad de información, son recursos indispensables para el mejoramiento de su trabajo y la vez esto los motiva. En el aspecto sobre las opiniones de los horarios de trabajo la mayoría lo consideran como aceptable, pero un porcentaje importante cree, que es mayor que el de sus colegas que trabajan en empresas similares, por lo que ser un porcentaje representativo de la población, sería importante que la empresa lo tome en cuenta como un aspecto para analizar. En cuanto al ambiente de trabajo la gran mayoría de trabajadores lo consideran entre aceptable y mejor que otras empresas similares, por lo que se puede decir que las personas están contentas con el ambiente laboral que les rodea.

En la segunda parte de la encuesta se analiza cómo los empleados administrativos de Cobal están alineados o comprometidos con los objetivos de la empresa, de ahí las preguntas sobre la misión, visión y valores de la empresa.

Entre los resultados más importantes en esta parte destaca que los empleados conocen ampliamente la misión, visión y valores de la empresa. A pesar de reconocer la importancia de los mismos, su grado de compromiso no es equivalente; pero es importante reconocer que se mantienen en ámbito de importante o muy importante.

Por otro lado, de los valores mencionados con igual grado de importancia tenemos: respeto, oportunidad, integridad y responsabilidad; lo cual muestra que estos 4 valores son bien conocidos y practicados en la empresa y por sus trabajadores.

De la entrevista realizada se desprende la divergencia de criterios sobre el factor remuneración o pago, como un factor motivante, sin embargo la dirección del Departamento de R. H. de la empresa señala que no es factor motivante, sino, mas bien una “compra” por el tiempo de los empleado; no obstante ante la pregunta abierta en la entrevista, la mayoría de los encuestados lo consideran como motivante y en alto grado de importancia.

Tal como la dirección de R.H. señala en la entrevista, “no todos responden de la misma manera a idénticos factores motivantes”, los resultados de la encuesta lo respaldan, dando diferentes grados de importancia a factores como: estabilidad, confianza, oportunidades de desarrollo, ambiente laboral, etc.

Finalmente, acotando a los resultados de la entrevista, y en relación con los resultados de la investigación en la empresa sobre los diferentes indicadores de éxito; se muestra de manera clara como las estrategias de R.H., han contribuido en el alcance de los resultados; proveyendo el recurso humano necesario para lograr estos objetivos y hacerlos sostenibles a través del tiempo y con una visión de mejoramiento continuo.

## **5. CONCLUSIONES**

- Las políticas motivantes utilizadas en la empresa son valoradas de manera muy diferente por los empleados entrevistados.
- Es necesario contar con más de una estrategia de motivación, para que cada empleado se sienta motivado por la razón que más valore.
- El pago, junto con la estabilidad laboral son los mecanismos que los empleados consideran de mayor importancia para mejorar su desempeño.
- El horario de trabajo y la ubicación del mismo son los aspectos que los empleados valoran como de menor importancia como motivadores en mejora de su desempeño, en su mayoría lo consideran como aceptable o tolerable.
- Ventajas como el acceso a la asociación solidarista destacan dentro de la preferencia de los empleados encuestados, dentro del paquete de beneficios adicionales que la empresa ofrece.
- Beneficios como el seguro de viajes no son valorados de manera importante por los empleados.
- Los trabajadores encuestados no valoran la imagen de trabajar con la empresa como un atractivo o agente motivante importante.
- Para la Gerencia de Recursos Humanos el salario no es un factor motivante, por lo que difiere de lo que piensa la mayoría de los entrevistados.
- Los factores motivantes varían de una persona a otra.
- Las estrategias de R.H., han contribuido de manera efectiva en el alcance de los resultados de la empresa.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm)
2. [www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion\\_en\\_la\\_gestion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm)
3. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm)
4. Davis, Keith & Newstrom, Jhon W. Comportamiento humano en el trabajo.

Onceava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.2002.

5. Robbins, Stephen . Comportamiento Organizacional. Décima edición. México: Pearson – Prentice-Hall. 2004.
6. Centro de Información de Cobal, Presentación a TESCO, Costa Rica. 2004.

## 7. ANEXOS

### UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA CURSO: SEMINARIO II ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO

La presente encuesta se elaboró con objetivos de estudio, por un grupo de estudiantes universitarios (programa de Maestría UNED); apreciamos que se responda de forma sincera el siguiente cuestionario. El uso de la información es confidencial por lo que no debe colocar su nombre en la encuesta.

De antemano agradecemos su colaboración.

#### I. Factores de motivación en el trabajo.

1. Mencione los factores motivantes que usted considera de mayor importancia en el desempeño de su trabajo.

- |           |           |
|-----------|-----------|
| a. _____. | d. _____. |
| b. _____. | e. _____. |
| c. _____. | f. _____. |

2. Qué factor considera usted de mayor peso como retribución a su desempeño en el trabajo. Favor numerar ascendentemente, siendo 1 el de mayor importancia. (14 en total)

- Beneficios adicionales (plan medico, seguros, plan Jubilación)
- Horario de trabajo
- Reconocimiento directo por parte de la jefatura. Orientación
- Ambiente interno.
- Pago
- Permanencia, estabilidad.
- Aprendizaje
- Libertad y apertura. Confianza.
- Desarrollo.
- Ubicación del centro de trabajo.
- Herramientas disponibles (herramienta tecnológica).
- Futuro. Posibilidades de crecimiento. Oportunidad.
- Distribución del trabajo justa
- Imagen.

3. De las siguientes formas de compensación (pago), cuál cree usted es la mejor en términos de adaptabilidad, justicia y conveniencia.

- a. Compensación por alcance de objetivos. (metas específicas en determinado periodo)
- b. Por desempeño (los incrementos van en proporción al desempeño)
- c. Variable por participación en ganancias. (bonificaciones)
- d. Por habilidades (cuántas y cuáles habilidades tiene el empleado)

4. De las siguientes maneras de compensación adicional, en reconocimiento del desempeño, le parecen mejor a usted.
- a. Mayor tiempo libre (vacaciones extras).
  - b. Dinero extra en efectivo.
  - c. Un obsequio para usted y su familia (vacaciones pagas, artículos de entretenimiento familiar, etc).
  - d. Actividad gratuita con compañeros de trabajo.
5. De los siguiente beneficios adicionales, cuáles cree usted son los más importantes. Numere ascendentemente de mayor a menor importancia para usted.
- a. Médico de empresa.
  - b. Seguro s de vida adicional.
  - c. Seguros de viaje.
  - d. Plan de ahorro (jubilación) en \$.
  - e. Asociación Solidarista.
  - f. Posibilidad de obtener bono anual.
  - g. Plan médico.
6. Qué manera de reconocimiento (retroalimentación positiva), le gusta a usted recibir.
- a. Escrita de manera personal.
  - b. Escrita de manera pública (dentro de la empresa).
  - c. Verbal personalmente.
  - d. Verbal, dentro del grupo de trabajo.
  - e. Otro, especifique.
7. Qué oportunidades de desarrollo valora usted más.
- a. Oportunidad de cursos y seminarios.
  - b. Programas de grado y post grado.
  - c. Programas de Inglés.
  - d. Otros. \_\_\_\_\_.
8. Los recursos o herramientas que contribuyen o motivan su desempeño son:
- a. Disponibilidad de Hard Ware (equipo de computo) y equipo asociado en general.
  - b. Disponibilidad de Soft Ware (programas y sistemas de información).
  - c. Acceso a telecomunicaciones.
  - d. Acceso a medio de transporte.
  - e. Otros. \_\_\_\_\_.
9. Sobre su horario de trabajo en la empresa, usted considera.
- a. Su jornada de trabajo es normalmente aceptable.
  - b. Su jornada de trabajo en mucho mayor que la de colegas en negocios similares (competencia).
  - c. Su jornada de trabajo en mucho menor que la de colegas en negocios similares (competencia).
10. El ambiente laboral en general, dentro de la empresa es:
- a. Mejor que el de empresas similares en la competencia.
  - b. Peor que el de empresas similares en la competencia.
  - c. Aceptable.
  - d. Tolerable.

II. Factores que median la relación Empresa, Trabajador, desempeño, colaboradores y clientes.

1. Conoce (mencione) usted la Misión de la empresa (propósito fundamental)?

2. Conoce (mencione) usted la Visión de la empresa?

3. Conoce (mencione) los principales valores de la empresa.

4. Juzgue la importancia de la declaración de Misión, Visión, Valores fundamentales de la empresa:

- a. muy importante
- b. Importantes.
- c. Importancia media
- d. Poca importancia
- e. Ninguna importancia.

5. Juzgue su compromiso con la Misión, Visión, Valores fundamentales de la empresa:

- a. muy importante
- b. Importantes.
- c. Importancia media
- d. Poca importancia
- e. Ninguna importancia.